

# Inhoudstafel

<b>Voorwoord</b>	3
<b>Inleiding: Organisaties en personeelswerk</b>	15
1 Inleiding	17
1.1 Definities	17
1.2 Belang van HRM in organisaties	17
1.2.1 HRM optimaliseert de verhouding individu – arbeid – organisatie doorheen de tijd	17
1.2.1.1 Taylorisme	17
1.2.1.2 Human relations	18
1.2.1.3 Revisionisme	18
1.2.1.4 Traditioneel personeelsbeleid	19
1.2.1.5 Strategisch humanresourcesmanagement	19
1.2.2 HRM is een wezenlijk onderdeel van de strategie van de organisatie	19
1.3 Rol van HR in organisaties	20
1.3.1 HR als sociaal-technicus volgens Brouwer	20
1.3.2 HR als business partner volgens Ulrich	20
2 Het beroep	22
2.1 Beroepscompetentieprofiel humanresourcesmanagement	22
2.2 Beroepscompetentieprofiel personeelsadministratie	27
3 De organisatie	31
3.1 Strategie, missie en visie	31
3.2 De doelstellingen	32
3.3 De organisatiecultuur	32
3.4 De structuur	33
4 Methodische aanpak	35
4.1 Een SWOT-analyse uitvoeren	35
4.2 HR-kengetallen opstellen	36
4.3 Appreciative inquiry toepassen	37
4.4 Een organisatiecultuur in kaart brengen	38
5 Enkele werkveldpartners	38
5.1 VDAB	38
5.2 SERV	39
5.3 Consultancybureaus en freelance HR	39
5.4 Werkgeversorganisaties	40
5.4.1 Interprofessionele werkgeversorganisaties	40
5.4.1.1 Voka	40



5.4.1.2	Verso	40
5.4.1.3	Etion	40
5.4.2	Professionele werkgeversorganisaties	41
5.4.2.1	Agoria	41
5.4.2.2	Fevia	41
5.4.2.3	Essenscia	42
5.4.2.4	VWSG	42
5.4.2.5	Zorgnet-Icuro	42
5.4.2.6	Horeca Vlaanderen	42
5.5	De overheid	42
<b>Hoofdstuk 1: Rekrutering, selectie, onthaal</b>		<b>45</b>
1	Rekrutering, selectie, onthaal	47
1.1	Definities	47
1.2	Belang van rekrutering, selectie en onthaal	49
1.2.1	Strategisch de juiste medewerkers aantrekken bij rekrutering	49
1.2.2	Correct de competenties inschatten bij selectie	49
1.2.3	Correcte ontvangst bij instroom	49
1.3	Rol van de HR-afdeling bij rekrutering, selectie en onthaal	49
1.3.1	Rol van de HR-afdeling bij personeelsplanning	49
1.3.2	Rol van HR bij rekrutering	50
1.3.2.1	Rekruteringsplan bepalen	50
1.3.2.2	Organiseren van de rekrutering	50
1.3.2.3	Administratieve opvolging van het rekruteringsproces	50
1.3.3	Rol van HR bij selectie	51
1.3.3.1	Organiseren van het selectieproces	51
1.3.3.2	Bewaren en discreet behandelen van de dossiers	51
1.3.3.3	Controleren van de ethische normen	51
1.3.4	Rol van HR bij onthaal	52
1.3.4.1	Controle op het onthaal in functie van de beoogde doelen van HR en de organisatie	52
1.3.4.2	Organisatie van het onthaal	52
2	Rekrutering	52
2.1	Personeelsplanning	52
2.1.1	Modellen voor personeelsplanning	53
2.1.2	Bepalende factoren	54
2.1.2.1	Budgettering	54
2.1.2.2	Technologische evolutie	55
2.1.2.3	Economische conjunctuur en marktevolutie	55
2.1.2.4	Arbeidsmarktsituatie	55
2.2	Het rekruteringsplan	56
2.2.1	Functieanalyse	56



2.2.2	Functiebeschrijving	57
2.2.3	Interne en externe rekrutering	57
2.2.3.1	Inhoud van het vacaturebericht	58
2.2.3.2	Bekendheid als werkgever – employer branding	59
2.2.3.3	Werfreserve	59
2.2.3.4	Kanalen bij rekrutering	59
3	Selectie	60
3.1	De voorselectie	60
3.2	De selectie	61
3.3	De beslissingsfase	62
3.4	De aanwervingsfase	62
4	De introductie of het onthaal	63
4.1	Functies	63
4.1.1	Informatieve functie	63
4.1.2	Socialisatiefunctie	63
4.1.3	De preventiefunctie	63
4.2	Organisatie en afbakenen van verantwoordelijkheden	63
4.2.1	Passende individuele begeleiding	64
4.2.2	Onthaaldocumenten opstellen	64
4.2.3	Follow-up van het onthaal	64
4.2.4	Geplande en strategische kennismakingsmeetings en -sessies	64
4.3	De fasen van het onthaalproces	64
4.3.1	Kennismaking met de organisatie	64
4.3.2	Kennismaking met de afdeling of dienst (leidinggevende, collega's, eigen medewerkers, peter of meter)	65
4.3.3	Kennismaking met de functie	66
5	Methodische aanpak	66
5.1	De HR3P-matrix voor het opstellen van het personeelsplan	66
5.1.1	Energieverslinders	67
5.1.2	Vraagtekens	67
5.1.3	Harde werkers	67
5.1.4	Rijzende sterren	68
5.1.5	Talenten	68
5.2	De AIDA-techniek voor het opstellen van een vacature	68
5.2.1	Aandacht	68
5.2.2	Interesse	68
5.2.3	Motiveren	69
5.2.4	Actie	69
5.3	Bepalen van een rekruteringskanaal	69
5.3.1	Jobposting op eigen website	69
5.3.2	Het adverteren van de vacature zelf	70



5.3.3	Gebruik van jobsites	70
5.3.4	Social media	70
5.4	Gestroomlijnd instroomprogramma	70
5.5	Gepaste selectiekanalen en -technieken	71
6	Enkele werkveldpartners	72
6.1	Federgon	72
6.2	Bureaus voor werving en selectie	73
6.3	Bureaus voor arbeidsbemiddeling	73
6.4	Interim- of uitzendkantoren	73
6.5	Outplacementbureau	74
6.6	Werving bij overheidsdiensten	74

## Hoofdstuk 2: Prestatie 75

1	Prestatie of performance	77
1.1	Definities	77
1.2	Belang van prestatie of performance	79
1.2.1	Maximaal aanwenden van competenties van het personeel	79
1.2.2	Het garanderen van de kwaliteit via de 5 A's	80
1.3	Rol van de HR-afdeling bij prestatie of performance	81
2	Arbeidsinhoud	82
2.1	Taakverrijking	82
2.2	Taakverruiming/taakverbreding	82
2.3	Taakrotatie of job rotation	83
2.4	Zelfsturend team	83
2.5	Job crafting	83
2.6	I-deals	84
2.7	Re-integratie	84
3	Arbeidsorganisatie	84
3.1	Organiseren van het werk	84
3.1.1	Tijds- en plaatsafhankelijk werken (TPOW) en het nieuwe werken (HNW)	84
3.1.1.1	Kantoorruimten	85
3.1.1.2	Thuiswerken	85
3.1.2	Glijdende werktijden	86
3.1.3	Ploegenstelsels	86
3.2	Leiderschap	86
3.2.1	De strategie vanuit de missie en visie	86
3.2.2	De manager vanuit strategische doelstellingen (SMART-principe)	87
3.2.3	De coach vanuit dagelijkse en periodieke coaching	87
3.2.4	Waardering	87
3.2.5	Ontwikkeling en groei	88



3.3	Communicatie	88
3.3.1	Mondeling en schriftelijk	88
3.3.2	Indeling volgens de richting van de communicatie	88
3.3.3	Formele en informele communicatie	89
3.3.4	Communiceren via HR-software	89
3.3.5	Gespreksvoering met medewerkers	90
3.3.6	Communicatie met externe publieksgroepen	90
3.4	Participatie	91
3.4.1	Officiële overlegorganen	91
3.4.2	Vergadering of werkoverleg	92
3.4.3	De digitale ideeënbus	93
3.4.4	Werknemersaandelen en coöperaties	93
4	Arbeidsomstandigheden	94
4.1	Arbeidsgeneeskunde	94
4.2	Arbeidshygiëne	95
4.3	Veiligheid op het werk	95
4.4	Ergonomie	96
5	Arbeidsverhoudingen in functie van psychosociaal welzijn	96
5.1	Geweld op het werk	96
5.2	Ongewenst seksueel gedrag op het werk	96
5.3	Pesterijen op het werk	96
5.4	Stress	97
5.4.1	Persoonlijkheidskenmerken van medewerkers	97
5.4.2	Werkbaar werk	97
5.5	Conflicten	98
5.6	Burn-out	98
6	Methodische aanpak	98
6.1	Arbeidsinhoud	98
6.1.1	Taken aanpassen aan het talent	98
6.1.2	Re-integratie	99
6.2	Arbeidsorganisatie	100
6.2.1	Het werk organiseren	100
6.2.2	Leidinggeven	100
6.2.3	HR-communicatie	101
6.2.4	Participatie	102
6.3	Arbeidsverhoudingen	103
6.3.1	Pesterijen op het werk	103
6.3.1.1	Uitingsvormen	103
6.3.1.2	Maatregelen	103



6.3.2	Stress	104
6.3.2.1	Demand-Control-Support	104
6.3.2.2	PERMA-model	105
6.3.3	Burn-out	105
6.3.3.1	Job demands-resources model	105
6.3.3.2	Rationeel-emotieve Therapie	106
6.3.3.3	Online tools	106
6.3.3.4	Huis voor Veerkracht	106
7	Enkele werkveldpartners	106
7.1	Vakbonden	106
7.2	Externe Diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk	107
7.3	Algemene Directie Toezicht op het Welzijn op het Werk	107
7.4	Paritair comité	107
7.5	Het Federaal agentschap voor beroepsrisico's	108
7.6	Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk	108

## Hoofdstuk 3: Beoordelen 109

1	Beoordelen	111
1.1	Definitie	111
1.2	Belang van beoordelen	112
1.3	Rol van de HR-afdeling bij beoordelen	113
2	Planningsgesprek	114
2.1	Inhoud	114
2.2	Doelstellingen	114
3	Functioneringsgesprek	115
3.1	Inhoud	115
3.2	Doelstellingen	115
4	Evaluatiegesprek	115
4.1	Inhoud	115
4.2	Doelstellingen	116
4.3	Elementen van beoordeling	116
4.3.1	Persoonskenmerken	116
4.3.2	Functioneringselementen	116
4.3.3	Job-specifiek	117
4.4	De beroepsprocedure	117
5	Methodische aanpak	118
5.1	Voorkomen van valkuilen in beoordelingsprocessen	118
5.1.1	Constante fouten	118
5.1.2	Halo-effect en horn-effect	118



5.1.3	De tendens naar het midden	118
5.1.4	Het contrasteffect	118
5.1.5	Mildheid	118
5.2	Evaluatiemethoden	118
5.2.1	Quoteren	119
5.2.2	Beschrijvend evalueren	119
5.2.3	Rangschikking	119
5.2.4	Toepassing van de 360 gradenfeedback	119
5.2.6	Zelf- en groepsevaluatie	120
5.3	Talentmobiliteit	121
5.4	Mutatie	121
5.4.1	Soorten mutaties	121
5.4.1.1	Vrijwillige mutatie	121
5.4.1.2	Onvrijwillige of verplichte mutatie	122
5.4.2	De taak van de HR-afdeling	122
5.5	Promotie	122
5.5.1	De taak van de HR-afdeling in het promotiebeleid	122
5.5.2	De basis voor een goed promotiebeleid	122
5.5.3	Valkuilen van promotiebeleid	123
5.6	Remotie	124
5.6.1	Vrijwillige remotie	124
5.6.2	Onvrijwillige remotie	124
5.7	Uitstroom	124
6	Enkele mogelijke werkveldpartners	125
6.1	Een advocaat	125
6.2	Een erkend bemiddelaar	125
6.3	De arbeidsrechtbank	126
6.4	Andere werkveldpartners	126

<b>Hoofdstuk 4: Belonen</b>	<b>127</b>
1 Belonen	129
1.1 Definities	129
1.2 Het belang van belonen	132
1.3 De rol van de HR-afdeling bij belonen	132
2 De looncomponenten	133
3 Beloningstheorieën	133
3.1 Het model van Hay	133
3.2 Billijkheidstheorie	134
3.3 Performance management	134



4	Methodische aanpak	135
4.1	Functieclassificatie	135
4.2	Barema's per sector	135
4.3	Bonussen	136
4.4	Cafetariaplan	136
5	Enkele werkveldpartners	137
5.1	Sociale secretariaten	137
5.2	Werkgeversorganisaties	139
5.2.1	Het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO)	139
5.2.2	UNIZO	139
5.2.3	De Boerenbond	139
5.3	Federale sociale inspectiediensten	139
5.3.1	Toezicht op de Sociale Wetten	139
5.3.2	Inspectie RSZ	140
5.3.3	Inspectie RVA	140

## Hoofdstuk 5: Ontwikkelen 141

1	Ontwikkelen	143
1.1	Definities	143
1.2	Belang van ontwikkelen	144
1.2.1	Bij INSTROOM: nieuwe competenties genereren vanaf de start (= werving en selectie)	144
1.2.2	Bij DOORSTROOM: nieuwe competenties genereren bij innovaties en veranderingen (= prestaties)	145
1.2.3	Bij DOORSTROOM: cyclisch competenties versterken door evaluatie (= beoordelen)	145
1.2.4	Bij DOORSTROOM: eerst competenties verwerven om ze te verzilveren in beloningen (= belonen)	145
1.3	Rol van de HR-afdeling bij ontwikkelen	146
1.3.1	De organisatie van interne en externe opleidingen	146
1.3.2	Faciliteren van loopbaanontwikkeling	146
1.3.3	Kennis, innovatie en groei stimuleren	146
2	Loopbaanontwikkeling	146
3	Management development	148
4	Kennis en innovatie	148
5	Innovatie en creativiteit vereisen inspraak	149
6	Kennis en innovatie vereist gestructureerde HR-praktijken	150
7	Methodische aanpak: de opleidingscyclus	152
7.1	Voorbereidend werk	152
7.1.1	De werksituatie	152



7.1.2	Wanneer is een vraag een 'opleidingsvraag'?	152
7.1.3	Afbakenen van de doelgroep	153
7.1.4	Bepalen van de doelstellingen	153
7.2	De uitvoering	153
7.2.1	Bepalen van de inhoud, methodiek en vormgeving	153
7.2.1.1	Inhoud	153
7.2.1.2	Methodiek	153
7.2.1.3	Vormgeving	154
7.2.1.4	Opleidingskosten	155
7.2.1.5	Bedrijfsinterne of externe opleiding	155
7.2.2	Voortraject	156
7.2.3	De opleiding zelf	156
7.2.4	Het natraject	157
7.3	Evaluatie	157
7.3.1	Evaluatie van de opleidingsdoelen	157
7.3.1.1	Wanneer evalueren?	157
7.3.1.2	Hoe evalueren?	157
7.3.1.3	Wie evalueert?	157
7.3.2	Evaluatie van de leerdoelstellingen	158
7.3.2.1	Wanneer evalueren?	158
7.3.2.2	Hoe evalueren?	158
7.3.2.3	Wie evalueert?	158
8	Enkele werkveldpartners	158
8.1	VDAB: Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding	158
8.2	Syntra	158
8.3	Centra voor volwassenenonderwijs (CVO)	159
8.4	Basiseducatie (CBE)	159
8.5	Vlaams Ondersteuningscentrum voor het Volwassenenonderwijs (Vocvo)	159
8.6	Deeltijds kunstonderwijs (DKO)	159
8.7	Socius: Sociaal-culturele vormingsinstellingen	159
8.8	Sectorale opleidingsfondsen	160
8.9	Private opleidingsverstrekkers	160
8.10	Netwerkorganisatie VOV	160
8.11	Agentschap integratie en inburgering (AgII)	160
	<b>Hoofdstuk 6: Opdrachten</b>	161
1	HR-instrumenten in functie van de medewerker en de organisatie	163
1.1	Inleiding	163
1.2	Hoofdstuk 1: Rekrutering, selectie, onthaal	163
1.3	Hoofdstuk 2: Prestatie	164



## Inhoudstafel

1.4	Hoofdstuk 3: Beoordelen	164
1.5	Hoofdstuk 4: Belonen	165
1.6	Hoofdstuk 5: Ontwikkelen	165
2	Actuele HR-instrumenten bij werkveldpartners	166

	<b>Literatuurlijst</b>	169
--	------------------------	-----